

重新发现的世界

金维新 章智明 编著

WUJIAO



五角丛书

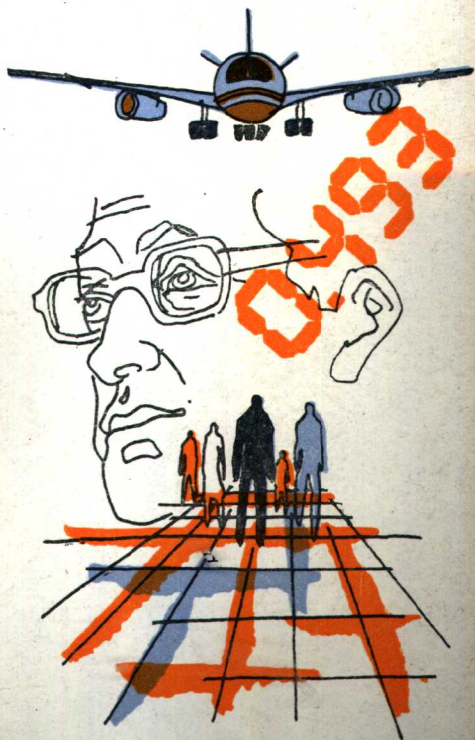
· 文学 · 艺术 · 生活 · 体育 · 娱乐 ·

■ 可以说，这里奉献给读者的是一个“重新发现的世界”。

本书汇集了活跃在世界经济舞台上一批明星角色的生动具体事例，撷取了他们的心得与经验中的智慧，它包括“形势法则”、“组织气候”、“人才效应”、“诀窍启示录”、“素质方格”等诸多专题。

由于众所周知的原因，长期以来这些出自异域的管理艺术被我们人为地阻隔了。但它于我们确实是至关重要的，不仅对每个管理者来说如此，对任何一个被管理者来说也是如此。在管理系统中的人来说，

文化出版社



2
400





五角丛书

重新发现的 世界

金维新 章智明编著
海文化出版社

责任编辑：徐如麒

封面设计：陆震伟

重新发现的世界

金维新 章智明编著

上海文化出版社出版、发行 上海绍兴路74号

女书书店经销 上海新华印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 4 字数 91,000

1987年5月第1版 1987年5月第1次印刷 印数 1—361,000册

ISBN 7-80511-034-4/G·15

书号：7077·3087

定 价：0.50 元

导 语

传说有一位炼金的老人，临终前问他的两个儿子要什么东西。大儿子说：“我要你攒下的那笔金子。”二儿子说：“你把淘金、炼金的方法全教给我吧。”于是，老人把金子交给了大儿子，把淘金、炼金的技巧、诀窍教会了二儿子。老人去世后，大儿子把金子花完了，二儿子却一年年地积起了大笔的金子。传说是夸张的，但它的寓意却是严肃的：炼金术比金子更可贵。

跛足而不迷路能赶过虽健步如飞但误入歧途的人。本书向读者介绍的“形势法则”、“组织气候”、“人才效应”、“效率的耗散结构”、“诀窍启示录”、“素质方格”以及几张“自测表”，意在尽可能地提供一些“炼金术”。

你是否知道，人在事业上的成功，还需要“有失败的能力”？

你怎样才能“善用缺点”、“巧用缺点”？

你不想沾染“拖拉症”，那么，你可曾学会“有计划的拖延”？等等，等等。

这一连串的问号，启迪着你的思维触觉。从世界经济舞台上明星角色的一桩桩生动具体的事例说起，从他们的心得与经验中抽离出智慧，濡染成艺术，幻化成一个“炼金术”的世界。

对不少读者来说，这也许是一个重新发现的世界。但它与我们又确实近在咫尺。乍看上去，本书所涉猎的内容，不少是同企业家——厂长、经理、主任密切相关。然而，严格地说来，它的“读者群”应远远超出企业家的范围。可以说，它对任何一个被管理的、要了解自己是处在怎样一个生活系统中的人来说，是至关重要的。中国古代有名的军事家孙子说：“运用之妙，存乎一心。”世界上的万事万物都不是孤立存在的。从这个意义上说，“炼金术”虽有巧妙不同，却又非“风马牛不相及”。它们互相联系，枝枝相覆盖，叶叶相交连，构成一个生机勃勃的整体。

现在，人们颇推崇“发散性思维”。所谓“发散性思维”，说的是不停息地把我们导向事物，导向生活，把思维发散到生活中去，发散到与某一学科毗连着的其他领域中去，从而获得创造性的灵感，获得创造的不疲倦的驱动力。南宋诗人叶绍翁的著名诗句：“春色满园关不住，一枝红杏出墙来。”把它用来比喻“发散性思维”，是恰如其分的。

正是在这一点上，我们说，把管理科学上的“红杏”发散到你的工作、学习、研究、生活中去，你一定会再看到一个“重新发现的世界”。

目 录

导语	1
1 形势法则	1
在恶性竞争面前	2
“活”和“死”	4
多学科的立体作战	7
编织一张“情报网”	9
让信息开“直达快车”	12
“形势法则”	15
2 组织气候	18
“百人法则”	19
“转化型领导”	21
治一治“大企业病”	24
“高度非正式沟通”	26
明尼苏达的“第十一诫”	29
“组织气候”	31
3 人才效应	35
企业的聚合力	36

选人之道	38
兰德的“用人之道”	41
“样样都是”与“一无是处”	44
“善用缺点”	46
用才尚需养才	49
4 效率的耗散结构	52
“让人们都注意到自己”	53
拖拉与“有计划的拖延”	55
“一分钟表扬”	57
“单页备忘录”	59
“金香蕉”奖	61
“问三个‘能不能’”与“两张表”	64
开会也要计算成本	66
5 诀窍启示录	69
“变身术”	70
麦克唐纳的“货真价实”	72
“交叉利用”	73
别患“行销近视病”	75
“广告心理”	77
用户渗入	79
“消费者协会”	82
6 素质方格	84
“工作成熟度”	85
“生产数字”以外的天地	87

基本武器——文化水平最高的劳动力	90
给职工注入“企业的价值观”	92
“无缺点计划”	95
“茶票”与“锱铢必较”	97
“车厢”的动力	99
7 自测表	102
你是否够格当经理?	103
你是哪一种类型的领导者?	106
你了解你的部下吗?	109
检查你的创造力	112
如何评估你的能力?	114

1 形势法则

大自然创造了人，但发展人和形成人的却是社会。识时务者为俊杰。成功的管理者无不善于审时度势，对竞争、信息流动、情报处理、立体战争，了如指掌。印度大诗人泰戈尔说：“失去现实生活联系的分
子，也就失去了自己生存的意义。”深入现实又不被现实所淹没，这是企业家的行为法则之一。

在恶性竞争面前

由于众所周知的原因，“竞争”这个字眼，是姗姗来到社会主义经济辞林中的。现在，它已为不少经理、厂长所知晓，一个“相竞而奇”的局面，正在我们这儿出现。

然而，竞争有两种，一种是良性竞争，亦即是“八仙过海，各显神通”；另一种是恶性竞争，亦即是“以邻为壑，互拆台脚”。碰到后一种竞争，该怎么办呢？不妨听听松下幸之助的回答。

松下幸之助在国际经济界是一位鼎鼎有名的人物。他以一个火盆商店的小伙计为起点，仅经过一代人努力，便创建了世界数一数二的家用电器公司，并被誉之为这个公司的“当今太上皇”。在日本每年的“高额纳税个人顺序表”中，他总是名列第一。有一次，一位日本记者在采访他时，请他谈谈“恶性竞争”的问题。松下幸之助对此感慨系之：在恶性竞争中，即使是很有适应性的人，弄不好也会破产。国家与国家之间的恶性竞争，可能会发展成为战争。而战争一旦发生，很健全的东西，也可能遭到毁灭，优秀的人物，也可能被打死，即使是战胜者，有时也会被流弹夺去生命。所以，在任何情况下，都不要进行恶性竞争。松下幸之助对恶性竞争的看法，自然有其偏颇之处，但他提出的问题，倒很能引人思索。

因为竞争在他们那儿，发展到“恶性”的地步，实在难免。激烈的竞争环境，有时会给企业带来致命的灾害，尤其是中小型企业，由于财力之薄弱，常常在竞争市场上，处于

劣势的地位，很容易受到大型企业的垄断。利用倾销的政策，卖空的市场，大型企业扼杀中小型企业生命，其目的都是为了造成独占性的垄断市场。这种恶性竞争，不仅存在于同一个国家内的同一行业间，尤其表现剧烈的，还是国际贸易市场上的竞争。有很多经济强国，往往利用廉价的倾销政策，打击经济不发达国家的民族工业。所以，在恶性竞争面前，取何种态度，实在是涉及“企业生命”的大问题。

对策何在？现代企业管理学开了三张药方。第一张药方是，“适应国情的适当措施”。就是讲，国家要采取有效的决策，采取适当的措施，制定选择性地保护国内工业的政策。比如，利用高税率的进口策略，辅助国内工商业，扶持他们与先进国家中的同行进行公平性的竞争。另外，便是依靠工商业本身，采取合作外销的政策，大家彼此避免搞国内相互残杀的恶性竞争，而是团结一致，形成为国家与国家间的竞争，以此在国际贸易市场上，作为一个坚强竞争的实体，赢得一席之地。

第二张药方是，“加强内部管理”。商场如战场。一个企业组织体，要能达到生存与发展的目标，唯有从加强内部的合作做起。如何促进组织的合作协调功能？可从两个方面入手。其一，要增进组织合作的功能，必须使组织中各成员，在工作上能互相依赖，根据业务专精，协调合作的原则，使每一单位成为一个功能的团体，进一步发挥组织整体的效能。其二，要透过目标管理的方法，赋予企业内每一单位及每一员工，都有确定的努力目标，以激发各单位及个人的潜在能力。不论企业整体之目标，还是单位个人之目标，都须根据竞争的原则，具有相当的挑战性，亦即要有相当的难度。

第三张药方是，“发挥高度的管理效能”。所谓有效的经营管理，就是要把组织内每一成员，散漫而不一致的目标，归划成一个整体而相互协调的系统；从组织目标的实践

中,使每一单位及成员,都能发挥个人高度的成就感,这样才算达到高度的管理艺术境界,亦即是利用竞争的外在环境,加强内部合作的效力;以内部合作的效力,来赢得竞争的胜利,这样才能增加组织适应环境的能力,使企业组织能不断地发展而鼎盛。

简言之,在恶性竞争面前,需要的是一种适应性。松下幸之助讲,“古代中国人有一则谚语说:‘君子一日三转念。’所谓‘三转念’,就是说早上决定的事,中午也就不行了,就得重新考虑,到了晚上又变了。这是一千年以前的思想方法,现在则必须是‘一日百转念’了。”松下幸之助的这一说法,是很有见地之语。日本“方便面大王”安藤,向美国市场挑战的事实,便说明了这一点。美国是“快速食品”的发源地,安藤要把他的“方便面”打入美国市场,可谓“困难重重”。且不说日本的同业讥笑他,就连美国的市场调查机构也百般阻拦,一是说美国人没有吃热汤面的习惯,二是说日本“方便面”里肉太少,营养价值低。然而,在这场恶性竞争中,安藤从三张药方入手,终于进入“柳暗花明又一村”的境地。一般的超级市场,都纷纷出售“方便面”。安藤已在美国设立了两个制造“方便面”的工厂。

我们进行的竞争,是社会主义竞争。经济体制改革的深入,为竞争的开展创造了良好的社会环境、经济环境。然而,我们对外开放,亦不可避免地会碰到恶性竞争的问题。要使我们在这种竞争中能立于不败之地,不妨先看看人家的对策。

“活”和“死”

八十年代初,当日本的钢铁技术向美国出口时,在世界

上引起了一点小小的震动。请看下面几个具体项目：

新日铁公司向美国钢铁公司提供连续退火技术；日本钢管公司为卡依赛钢铁工厂训练技术工人；川崎制铁公司为共和钢铁公司进行技术诊断；住友金属公司为美国钢铁公司就汽车用冷轧钢板的制造提供技术援助。

真是“今非昔比”。当年，在战后的废墟上，日本从美国引进带钢连轧技术，开始了他们钢铁工业的技术革新。可以说，日本钢铁工业是全靠“山姆大叔”的扶持才得以发展起来的。但今天竟会超越美国，并反过来向美国输出技术，这一点，据说连日本人自己也感到有点意外。

原因何在？不妨作点研究。人们常把美国称为“实验之国”。美国人喜好新的尝试，新的试验，并且能果断地付诸实施，这可以说是美国的国民性和社会特点。用我们现在的活来说，即是所谓的“活”。

在这种心理趋势下，人们往往对那些具有创新性和发展性的项目感兴趣。就拿钢铁工业来说，从第二次世界大战到五十年代中，美国对这个行业的投资与开发也是挺积极的。但是，后来出现了塑料与制铝的新材料工业，而又有传说钢铁将要被此两种材料“取而代之”。于是乎，这方面的人才和资金就开始向新的领域扩散。钢铁工业就此开始陷入“日薄西山”的境地。据有关专家认为，这一时期的损失，对美国来说具有一定的“历史悲剧性”。因为五十年代正是钢铁技术大发展的前夜。到了六十年代，大型高炉、氧气顶吹转炉相继普及，以及随之而来的采用计算机自动化等，美国均没有赶上，正是“一步失着，步步脱落”。所以今天才会有请当年的“小弟弟”去帮助技术开发和指导的事情发生。

比起美国人的“活”来，日本人在这个问题上似乎有点“死心眼”。人们发现，日本人不象美国人那样一味追求革新产业和新兴产业，他们也不大愿意从似乎“停滞”的产业中

撤退。钢铁工业一时的不景气，并没有使日本的钢铁行业“垂头丧气”，他们扎扎实实地寻找新技术，向生产的更深更广的层次进军，从而打开了局面，从看似绝路的境地又闯出一条阳关大道。新日本制铁公司的稻山嘉宽先生曾这样说：“我是搞铁的，不管将来出现其他任何赚钱的买卖，除铁以外我什么都不想搞。”这段诉之衷肠的话语，可以说是“一干到底”思想的集中概括了。

美、日两国在钢铁行业的兴衰，是颇能给我们一些启示的。现在，我们强调开发新产业、新产品，固然很有必要。但这种转向或掉头，都必须建立在科学基础上的“审时度势”，具有长远的打算和眼光，特别是应当对本行业的发展前景有一个较为准确的预测。这就不至于象孙悟空吃仙桃那样，咬一口丢一个，结果是“驼子跌跟斗——两头不着地”。

怎样“活”？怎样“死”？除了要有战略眼光以外，往往还涉及领导者的心理品质。人们通常说，一个称职的领导者，必须有创新能力。这诚然是很对的。创新能力是领导者最宝贵的智力品质。企业家要开创新局面，就必须具备创新能力。如果缺乏创新能力，墨守成规，因循守旧，就不能成为好的企业家。特别是开发新产业、新产品，必须根据国家的需要，本学科、本行业发展的动向，及本单位的实际情况，及时提出自己的设想，不断改进领导方法与提高领导艺术。只有勇于改革，大胆创新，才能步步登高。就这一点来说，企业家不“活”，企业便会成为无声无息的“一潭死水”。

但是，话也得说回来，“活”要与“死”结合，亦即是讲，创新能力要同坚韧毅力溶合起来。目标的实现，不仅要有始终如一的坚定追求，而且要有百折不挠的毅力。“一桥飞架南北，天堑变通途。”坚定的追求要成为动人的现实，得靠毅力架设桥梁。企业的生存与发展，对于一个缺乏毅力的企业家来说，将会感到处处寸步难行。开头固不易，但是

“行百里者半九十”，比较起来，坚持到底更困难一些。“靡不有初，鲜克有终。”这不仅因为一个目标的实现，需要我们不断地探索和把握事物的发展规律，以此来规范和调整我们的行为，而且其间还会经常遭到挫折和失败。要是没有毅力，不是功败垂成，便是半途夭折，这是没有丝毫疑问的。

由此可以断定，该“活”的时候，脑子确要活一点；但该要有点“死心眼”的时候，就该效法那位稻山嘉宽先生，铁了心一干到底。愿企业家在培养自己的创新能力的同时，坚韧地锻炼“咬定青山不放松”、“但有进兮不有止”的毅力。

多学科的立体作战

犹如一个人一样，名噪全球的美国“硅谷”，在走过了“幼年扶持时期”，步入“青春发育期”以后，如今已到了十字路口。

在历经数年的辉煌增长以后，美国的硅工业正经历着严重衰退。这种衰退，从表面上看，是日本人在作祟。据介绍，在美国市场上，日本人的竞争价格几乎是“掠夺性”的。英特尔电脑公司董事长惊呼：“日本要在下个世纪到来的时候垄断全球的信息工业。”严峻的现实摆在“硅谷人”面前：仅有“硅谷”初创时的冒险精神，远不足以跟擅长经营的日本人在信息工业方面一决雌雄。

人们在寻找新的出路。一些公司把重振“硅谷”的希望，寄托在“山姆大叔”的军事订货上。大前年，五角大楼在“硅谷”化了四十八亿美元。前年可能更多。但是，国防部究竟能不能拯救“硅谷”呢？谁也没有把握。

有识之士开始探讨，“硅谷”的新灵魂是什么？问题提

出来了，答案却众说纷纭。其中有一种观点认为，未来的创新不再象“硅谷”初创时那样，两三个人便可凑合而成，而是需要三、四十个专门家、企业家、思想家协调工作好多年。

这种观点值得重视。如果将这种观点的丰富合理的内涵稍作分析，对我们说来，至少有以下三点可供借鉴：

其一，就科学创造的具体专业本身来看，确立创新目标的劳动组合，已不再是你、我、他的简单相加。今天的时代，已经不是男耕女织的小生产时代，已经不是仅靠个人奋斗就可以轻取成功的时代。而是被称为合作奋斗或协作奋斗的时代。正因为如此，协作以及专家之间的智能协调，就显得格外重要。

其二，“未来的创新”不单是专业的突破，还同时需要有方向性、可行性以及相关专业的总体发展趋势的预测和论证。专业上的创新，总是伴随着思想上的突破。因此，“未来的创新”应是专门家与思想家集于一身或者相互组合的事业。

其三，随着科学技术以越来越快的速度、越来越大的规模进入直接生产过程，科学创新与生产管理、经营手段也就结下了不解之缘。所以，在七十年代改变了世界并给自己带来了繁荣的“硅谷”，当然也不能“免俗”。未来“硅谷”的企业家，应该而且必须是为每一块美元斤斤计较的人，这是不是坏事呢？看来也未必。因为专门家、思想家、企业家的协调工作，毕竟也要讲经济效益。

“硅谷”的新出路，在于“多学科的立体作战”。从本世纪开始，科学技术的综合性越来越强，边缘学科、综合学科越来越多。许多科学技术问题，单靠以前那种科学家自由研究的方式，已难以解决。必须有一批“一专多能”的科学家实行多学科的大协作。有了这样一种多学科的立体交叉作战，总体的科研能力、生产能力才能大大提高。这不是“纸上谈兵”。多学科的立体交叉作战的研究方法，在不少

综合性的研究中，都得到了很有成效的应用。七十年代在奥地利建立的国际应用系统分析研究所，有来自二十八个国家的研究骨干一百四十余人，其中系统分析专家十人，工程技术专家十五人，物理学家十四人，数学家十六人，计算机专家十五人，运筹学专家十一人，经济学家三十一人，社会学专家十二人，生态环境专家十四人，生物学家十五人。他们都是知识覆盖面有一定的交连、综合分析能力很强的人，为探索国际上棘手的环保、人口、能源、生态、城市等问题，正在作出贡献。维纳在《控制论》中有这样一段话：“他们每个人都是自己领域的专家，但是每人对他邻近的领域，都有十分正确和熟练的知识，大家都习于共同工作，互相熟悉对方的思想习惯，并且能在同事们还没有以完整的形式表达自己的新想法的时候，就理解这种新想法的意义。”这对我们理解多学科的立体交叉作战的效用，是颇有启迪的。

“硅谷”的新出路很值得我们思索。在技术、知识、人才的竞争中，让一批“一专多能”的专门家进行“多学科的立体作战”，应引起企业家的重视。这样一批专门家，应该组合成一个默契配合的人才结构，结构中的每一个人才，都可以与其他人才发生相互作用，从而使自己和别人都能发挥原来不可能发挥出来的效能。这同我们常说的“集体攻关”有相似之处，但比“集体攻关”似又高出一筹。

编织一张“情报网”

日本企业管理研究专家盐泽茂在《情报人员的培养方法》一书中说：“一个优秀的企业家，总有自己保质保量的情报网。”“实际上，正因为有了情报网并能巧妙地加以利用，